



Harvard Business Review

América Latina

Siete transformaciones del liderazgo

por David Rooke y William R. Torbert

Abril 2005

Reimpresión R05O4D-E

Los líderes no nacen, se hacen, y la forma en que se desarrollan es crucial para el cambio organizacional.

Siete transformaciones del liderazgo

por David Rooke y William R. Torbert

La mayoría de los psicólogos concuerda en que lo que diferencia a los líderes no es tanto su filosofía de liderazgo, su personalidad o su estilo de gestión. Más bien, es su “lógica de acción” interna: cómo interpretan su entorno y reaccionan cuando su poder o seguridad son desafiados. Pero relativamente pocos líderes tratan de comprender su propia lógica de acción, y menos aún han explorado la posibilidad de cambiarla.

Creemos que deberían, porque hemos constatado que los líderes que emprenden un viaje de entendimiento y desarrollo personal pueden transformar no sólo sus propias capacidades, sino también las de sus empresas. En estrecha colaboración con la psicóloga Susanne Cook-Greuter –y en 25 años de amplia consultoría basada en encuestas en empresas como Deutsche Bank, Harvard Pilgrim Health Care, Hewlett-Packard, NSA, Trillium Asset Management, Aviva y Volvo– hemos trabajado con miles de ejecutivos que buscaban desarrollar sus habilidades de liderazgo. La buena noticia es que los líderes que hacen el esfuerzo de comprender sus propias

lógicas de acción pueden mejorar su capacidad para liderar. Pero, para hacerlo, es importante que primero comprendan qué tipo de líderes ya son.

Las siete lógicas de acción

Nuestra investigación se basa en una herramienta de encuesta llamada Leadership Development Profile. Se les pide a los participantes que completen 36 oraciones que comienzan con frases como “Un buen líder...”, para las cuales las respuestas varían enormemente:

“...usa el látigo”.

“...se da cuenta de la importancia de obtener un buen desempeño de los subordinados”.

“...lidia con fuerzas contrapuestas y asume responsabilidad por sus decisiones”.

Al pedir a los participantes que completen oraciones de este tipo, evaluadores altamente calificados pueden dibujar un cuadro de cómo los participantes interpretan sus propias acciones y al mundo que los rodea; estos

“cuadros” muestran cuál de las siete lógicas de acción de desarrollo –Oportunista, Diplomática, Experta, Realizadora, Individualista, Estratega o Alquimista– opera actualmente como la forma de pensar dominante de un líder. Los líderes pueden moverse de una categoría a otra a medida que sus capacidades crecen, por lo que aplicar el Leadership Development Profile nuevamente varios años después puede revelar si la lógica de acción de un líder ha evolucionado.

En los últimos 25 años, hemos aplicado la encuesta a miles de ejecutivos y profesionales, la mayoría de ellos entre 25 y 55 años, en centenares de empresas estadounidenses y europeas (como también en organizaciones sin fines de lucro y agencias de gobierno) de diversos sectores. Lo que descubrimos fue que los niveles de desempeño corporativo e individual varían según la lógica de acción. En especial, encontramos que los tres tipos de líderes asociados con un desempeño corporativo bajo el promedio (oportunistas, diplomáticos y expertos) representaban 55% de nuestra muestra. Éstos eran considerablemente menos eficaces implementando estrategias organizacionales que el 30% de la muestra identificado como realizadores. Además, sólo el 15% restante de los ejecutivos (individualistas, estrategas y alquimistas) exhibió una capacidad consistente de innovación y transformación exitosa de sus organizaciones. Para entender cómo los líderes caen en categorías y desempeños corporativos tan diferentes, examinemos con más detalle cada estilo de liderazgo, comenzando por el menos productivo.

El Oportunista

Nuestro hallazgo más reconfortante fue que sólo 5% de los líderes en nuestra muestra se caracterizaba por la desconfianza, el egocentrismo y la manipulación. Llamamos a estos líderes oportunistas, un título que refleja su tendencia a enfocarse en ganancias personales y a ver el mundo y a las demás personas como oportunidades por ser explotadas. Su enfoque hacia el mundo exterior está determinado en gran medida por su percepción de control; en otras palabras, su forma de reaccionar ante un suceso depende principalmente de si creen o no que pueden manejar el resultado. Tratan a las demás personas como objetos o como competidores que también velan por sí mismos.

Los Oportunistas tienden a considerar su mal comportamiento como legítimo en la barbarie de un mundo en el que impera el ojo por ojo. Rechazan el feedback, exteriorizan las culpas y se desquitan duramente. Se puede observar esta lógica de acción en las primeras

épocas de Larry Ellison (actual CEO de Oracle). Ellison describe su estilo de gestión al comienzo de su carrera como “gestión por humillación”. “Tienes que ser bueno para la intimidación intelectual y la coerción retórica”, le dijo una vez a Matthew Symonds, de *The Economist*. “Yo excusaba mi comportamiento diciéndome que sólo estaba manteniendo ‘un debate franco y abierto’. La verdad es que no sabía lo que hacía”.

Pocos Oportunistas permanecen como altos ejecutivos por mucho tiempo, a menos que evolucionen hacia lógicas de acción más eficaces (como lo ha hecho Ellison). Su constante apagar incendios, su estilo de autoengrandecimiento y su frecuente trasgresión de las reglas son la antítesis del tipo de líder con el que la gente quiere trabajar en el largo plazo. Si usted ha trabajado para un Oportunista, casi con seguridad la recordará como una época difícil. De igual forma, los ambientes corporativos que engendran Oportunistas rara vez perduran, aunque los oportunistas muchas veces subsisten más de lo que deberían porque proveen un ambiente excitante en el cual los ejecutivos más jóvenes, especialmente, pueden tomar riesgos. Como dijo un alto ex ejecutivo de Enron: “Antes de la debacle, aquellos fueron años muy excitantes. Nos sentíamos capaces de cualquier cosa, de conseguirlo todo, de escribir nuestras propias reglas. El ritmo era desenfrenado, y todos simplemente lo seguimos”. Desde luego, los accionistas y pensionados de Enron sentirían legítimamente que estaban pagando muy cara la aventura de ese ejecutivo.

El Diplomático

El Diplomático entiende el mundo que le rodea de una forma más benigna que el oportunista, pero esta lógica de acción también puede tener repercusiones extremadamente negativas si el líder es un alto ejecutivo. Lealmente al servicio del grupo, el Diplomático busca agradar a sus colegas de estatus más alto y evitar el conflicto. Esta lógica de acción se enfoca en ganar control sobre el comportamiento propio, más que en ganar control sobre sucesos externos u otras personas. Bajo la lógica de acción del Diplomático, un líder obtiene una aceptación e influencia más duraderas cooperando con las normas de grupo y realizando en buena forma sus funciones diarias.

En roles de apoyo o en un contexto de equipo, este tipo de ejecutivo tiene mucho que ofrecer. Los Diplomáticos proporcionan un aglutinante social a sus colegas y aseguran que se preste atención a las necesidades de otros, lo que probablemente explica que la gran mayoría de los Diplomáticos trabaje en los peldaños

David Rooke (david@harthill.co.uk) es socio de Harthill Consulting en Hewelsfield, Inglaterra. William R. Torbert (torbert@bc.edu) es profesor en Carroll School of Management de Boston College en Massachusetts. Ambos son coautores de Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership (Berrett-Koehler, 2004).

Siete formas de liderar

Diferentes líderes exhiben diferentes tipos de lógica de acción: la forma en que interpretan su entorno y reaccionan cuando su poder o seguridad son desafiados. En nuestra investigación de miles de líderes, observamos siete tipos de lógicas de acción. Las menos eficaces para el liderazgo organizacional son la oportunista y la diplomática; las más eficaces, la estrategia y la alquimista. Conocer su propia lógica de acción puede ser el primer paso para desarrollar un estilo de liderazgo más eficaz. Si usted se reconoce como un individualista, por ejemplo, puede trabajar, de manera tanto formal como informal, para desarrollar las fortalezas y características de un estratega.

Lógica de acción	Características	Fortalezas	% de la muestra cuyo perfil cae dentro de esta lógica de acción
Oportunista	<i>Gana de cualquier forma posible.</i> Orientado a sí mismo; manipulador; “la fuerza hace la razón”.	Bueno en emergencias y en oportunidades de venta.	5%
Diplomático	<i>Evita el conflicto abierto.</i> Desea pertenecer; obedece las normas del grupo; rara vez agita las aguas.	Bueno como aglutinante de apoyo dentro de una oficina; ayuda a unir a las personas.	12%
Experto	<i>Dirige mediante la lógica y la experticia.</i> Busca la eficiencia racional.	Bueno como colaborador individual.	38%
Realizador	<i>Cumple los objetivos estratégicos.</i> Alcanza las metas con eficacia a través de equipos; lidia con los deberes ejecutivos y con las demandas del mercado.	Apto para roles directivos; orientado a la acción y a las metas.	30%
Individualista	<i>Entreteje lógicas de acción personales y empresariales contrapuestas.</i> Crea estructuras únicas para resolver brechas entre la estrategia y el desempeño.	Eficaz en roles de nuevos negocios y consultoría.	10%
Estratega	<i>Genera transformaciones organizacionales y personales.</i> Ejerce el poder de la indagación mutua, la vigilancia y la vulnerabilidad tanto en el corto como en el largo plazo.	Eficaz como líder transformacional.	4%
Alquimista	<i>Genera transformaciones sociales.</i> Integra las transformaciones materiales, espirituales y societarias.	Bueno liderando transformaciones de alcance social.	1%

inferiores de la administración, en cargos tales como supervisor de línea, representante de servicio al cliente o enfermera. De hecho, un estudio de 497 ejecutivos en diferentes sectores mostró que 80% de todos los Diplomáticos se ubicaba en niveles inferiores. En contraste, 80% de todos los Estrategas se situaba en niveles altos, lo que sugiere que los ejecutivos que crecen hacia lógicas de acción más eficaces –como la del Estratega– tienen mayores posibilidades de ser promovidos.

Los Diplomáticos son mucho más problemáticos al ocupar funciones de alta dirección, porque tratan de ignorar el conflicto. Tienden a ser excesivamente educados y amistosos y les resulta prácticamente imposible entregar un feedback negativo a otros. La iniciación del

cambio, con sus inevitables conflictos, representa una seria amenaza para el Diplomático, que hará lo posible por evitarla incluso hasta el punto de la autodestrucción.

Considere el caso de un Diplomático que fue nombrado CEO interino cuando su predecesor murió repentinamente. Al no ponerse de acuerdo sobre la elección de un sucesor permanente, el consejo de administración le pidió al Diplomático que continuara. Este disfrutaba de su rol como figura ceremonial y era muy solicitado como orador en eventos públicos. Por desgracia, se sentía mucho menos cómodo con los requerimientos más conflictivos de su cargo. Por ejemplo, fue incapaz de reemplazar a varios altos ejecutivos que tenían serios

problemas de desempeño y que se oponían al programa de cambio que su predecesor había iniciado. Como los cambios eran controvertidos, el Diplomático evitaba las reuniones al extremo de planificar viajes en las fechas en que el equipo debía reunirse. Los miembros del equipo estaban tan frustrados con su actitud que finalmente renunciaron en masa. Él “resolvió” esta crisis agradeciendo públicamente al equipo por su contribución y nombrando a nuevos miembros. Al final, en vista de las crecientes pérdidas producidas por esta deficiente gestión, el consejo decidió degradar al CEO a su antiguo cargo de vicepresidente.

El Experto

La categoría más numerosa de líderes es la de los Expertos, quienes representan 38% de todos los profesionales en nuestra muestra. A diferencia de los Oportunistas, que se enfocan en tratar de controlar al mundo que los rodea, y de los Diplomáticos, que se concentran en controlar su propio comportamiento, los Expertos tratan de ejercer el control perfeccionando su conocimiento, tanto en lo profesional como en su vida personal. Practicar un pensamiento axiomático es extremadamente importante para los Expertos. No es de extrañar que muchos contadores, analistas de inversión, investigadores de mercado, ingenieros de software y consultores operen desde la lógica de acción del experto. Seguros de su conocimiento, presentan datos duros y lógica en sus iniciativas para obtener consenso y apoyo a sus propuestas.

Los Expertos son excelentes colaboradores individuales debido a su búsqueda del mejoramiento continuo, la eficiencia y la perfección. Pero pueden ser problemáticos como ejecutivos, porque están completamente seguros de tener la razón. Cuando los subordinados hablan de un jefe del tipo “a mi manera o nada”, probablemente se refieren a alguien que opera desde una lógica de acción experta. Los Expertos tienden a considerar la colaboración como una pérdida de tiempo (“No todas las reuniones son inútiles, ¡algunas se cancelan!”) y suelen menospreciar la opinión de personas menos expertas que ellos. La inteligencia emocional no es deseada ni apreciada. En palabras de Scott McNealy, CEO de Sun Microsystems: “Los sentimientos no son lo mío; le dejo eso a Barry Manilow”.

No sorprende, entonces, que tras suplicarle sin éxito que redujera las operaciones de la empresa a la luz de las crecientes pérdidas durante la debacle de las puntocom en 2001 y 2002, casi una docena de miembros del equipo directivo de McNealy renunciara.

El Realizador

Para quienes esperan trabajar algún día para un jefe que los desafíe y apoye al mismo tiempo y que cree

un ambiente positivo, la buena noticia es que un gran porcentaje de los ejecutivos de nuestra muestra, 30%, fueron identificados como Realizadores. Aunque estos líderes crean un ambiente de trabajo positivo y enfocan sus esfuerzos en logros concretos, su inconveniente es que su estilo muchas veces inhibe el pensamiento “fuera de la caja”.

Los Realizadores poseen una comprensión del mundo más compleja e integrada que los ejecutivos que exhiben las tres lógicas de acción antes descritas. Están abiertos al feedback y reconocen que muchas de las ambigüedades y conflictos de la vida diaria se deben a diferencias de interpretación y a la forma de establecer relaciones. Saben que la transformación creativa o la resolución de choques requieren de sensibilidad en las relaciones y de la capacidad de influenciar a otros positivamente. Los Realizadores también pueden liderar confiablemente a un equipo en la implementación de nuevas estrategias durante períodos de entre uno y tres años, equilibrando objetivos inmediatos y de largo plazo. Un estudio de oftalmólogos con consulta privada reveló que aquellos identificados como Realizadores tenían menor rotación de personal, delegaban más responsabilidad y sus consultas generaban al menos el doble de ingresos anuales brutos que las dirigidas por perfiles expertos.

Los Realizadores a menudo chocan con los Expertos. Al subordinado experto le resulta difícil aguantar al líder Realizador, porque no puede negar la realidad del éxito de éste aun cuando se siente superior. Considere a Hewlett-Packard, donde los ingenieros de investigación tienden a perfilarse como Expertos y los administradores de laboratorio, como Realizadores de más alto nivel. En una reunión de proyecto, una administradora de laboratorio golpeó su taza de café sobre la mesa y exclamó: “Yo sé que podemos incorporar 18 características a esto, pero los clientes desean recibir algo dentro de este siglo, y las ocho características principales bastan”. “¡Ignorante!”, rugió un ingeniero de perfil Experto. Pero este tipo de conflicto no siempre es destructivo. De hecho, proporciona buena parte del impulso que ha encendido –y sustentado– la competitividad de muchas de las corporaciones más exitosas.

El Individualista

La lógica de acción del Individualista reconoce que ni ella ni ninguna de las otras lógicas es “natural”; todas son construcciones de uno mismo y del mundo. Esta idea en apariencia abstracta permite que el 10% correspondiente a líderes Individualistas aporte un valor práctico único a sus organizaciones; estos líderes ponen las personalidades y las formas de establecer relaciones en perspectiva y se comunican bien con personas que poseen otras lógicas de acción.

Lo que diferencia a los Individualistas de los Realizadores es su conciencia de un conflicto posible entre sus principios y sus acciones, o entre los valores de la organización y la implementación de esos valores. Este conflicto se vuelve fuente de tensiones, de creatividad y de un deseo creciente por mayor desarrollo.

Los Individualistas también tienden a ignorar las reglas que ellos consideran irrelevantes, lo que a menudo los convierte en fuente de irritación para colegas y jefes. “¿Qué piensan ustedes?”, nos preguntó uno de nuestros clientes mientras evaluaba si despedir o no a una de sus empleadas estrella, una mujer de perfil Individualista. A Sharon (no es su nombre real) se le había encargado montar una función de servicios compartidos offshore en la República Checa para entregar soporte de TI a dos divisiones separadas y competidoras internamente que operaban allí. Ella formó un equipo altamente cohesionado, dentro del presupuesto y con tanta antelación con respecto al programa que solía bromear que estaba “entregando servicios antes que la Unidad de Riesgo emitiera su informe diciendo que no se podía hacer”.

El problema era que Sharon tenía una reputación de impredecible en la organización. Aunque exhibía gran habilidad política en sus proyectos individuales, conseguía molestar a mucha gente en el resto de la organización debido a su forma diferente y poco convencional de operar. Finalmente, el CEO debió intervenir (no por primera vez) para resolver un problema creado por la incapacidad de Sharon de reconocer procesos organizacionales clave y a personas que no eran parte de su equipo.

Esta historia y su desenlace ilustran muchas de las dinámicas creadas por diferentes lógicas de acción. El CEO, cuya lógica de acción era la de un realizador, no encontraba cómo desafiar a Sharon para que se desarrollara y dejara atrás estos problemas. Aunque era ambivalente respecto de ella, decidió retenerla porque obtenía resultados y porque la organización recientemente había perdido a varios ejecutivos capaces, si bien no convencionales.

Sharon permaneció en la empresa, pero sólo por un tiempo. Finalmente, se alejó para establecer una consultoría de offshoring. Cuando examinemos cómo ayudar a los ejecutivos a transformar sus lógicas de acción de liderazgo, volveremos a esta historia para ver cómo tanto Sharon como el CEO podrían haber transformado con éxito las suyas.

El Estratega

Los Estrategas representan sólo el 4% de los líderes. Lo que los distingue de los Individualistas es su foco en las restricciones y percepciones organizacionales, las que consideran discutibles y transformables. Mientras el Individualista domina la comunicación con colegas que

poseen diferentes lógicas de acción, el Estratega domina el impacto organizacional de segundo orden de las acciones y acuerdos. El Estratega también es hábil creando visiones compartidas entre diferentes lógicas de acción, visiones que fomentan transformaciones personales y organizacionales. Bajo la lógica de acción del Estratega, el cambio social y organizacional es un proceso de desarrollo iterativo que requiere conocimiento y especial atención del liderazgo.

Los Estrategas lidian con el conflicto más cómodamente que aquellos con otras lógicas de acción, y son mejores manejando la resistencia instintiva de las personas al cambio. Como resultado, los Estrategas son agentes de cambio altamente eficaces. Confirmamos esto en nuestro reciente estudio de diez CEO en seis diferentes industrias. Todas sus organizaciones tenían el objetivo explícito de transformarse y habían contratado consultores para ayudarles en ese proceso. Cada CEO completó el Leadership Development Profile, que mostró que cinco de ellos eran Estrategas y otros cinco caían dentro de otras lógicas de acción. Los Estrategas tuvieron éxito en generar una o más transformaciones organizacionales en un período de cuatro años; la rentabilidad, participación de mercado y reputación de sus empresas mejoraron. En contraste, sólo dos de los otros cinco CEO tuvieron éxito en transformar sus organizaciones a pesar de la ayuda de consultores, quienes a su vez se perfilaban como Estrategas.

Los Estrategas se sienten fascinados con tres niveles de interacción social: las relaciones personales, las relaciones organizacionales y los sucesos nacionales e internacionales. Considere el caso de Joan Bavaria, una CEO que, en 1985, se perfilaba como Estratega. Bavaria creó uno de los primeros fondos de inversión socialmente responsables, una nueva subdivisión del sector de inversiones, que a fines de 2001 administraba más de US\$ 3 billones (millones de millones) en fondos. En 1982, Bavaria fundó Trillium Asset Management, una empresa de propiedad de sus trabajadores, que todavía encabeza. También fue coautora de los Principios Medioambientales CERES, que han sido firmados por decenas de empresas. A fines de los años 90, CERES y la ONU crearon la Global Reporting Initiative, que apoya la transparencia y la responsabilidad financiera, social y medioambiental en el mundo.

Aquí vemos en acción la lógica del Estratega. Bavaria vio un momento único en el que podía hacer de la inversión ética un negocio viable, y luego estableció Trillium para ejecutar su plan. Los Estrategas suelen tener ideas de negocios socialmente conscientes que se llevan a cabo de forma colaborativa. Buscan entrelazar visiones idealistas con iniciativas pragmáticas y con acciones basadas en principios. Bavaria trabajó más allá de las fronteras de su propia organización para influenciar al sector de inversiones socialmente responsables como

un todo, y luego convirtió el desarrollo de estándares de responsabilidad social y ambiental en un esfuerzo internacional al involucrar a Naciones Unidas. Muchos realizadores usan su influencia para promover exitosamente sus propias empresas. El Estratega trabaja para crear principios y prácticas éticas más allá de sus intereses propios o los de su organización.

El Alquimista

La última lógica de acción sobre la cual poseemos datos y experiencias es la del Alquimista. Nuestro estudio de los pocos líderes que hemos identificado como Alquimistas sugiere que lo que los distingue de los Estrategas es su capacidad para renovarse e incluso reinventarse a sí mismos y a sus organizaciones de maneras históricamente significativas. Mientras el Estratega se mueve de una actividad a otra, el Alquimista posee una extraordinaria capacidad para lidiar simultáneamente con muchas situaciones a múltiples niveles. El Alquimista puede entenderse con reyes y plebeyos. Puede lidiar con prioridades inmediatas y nunca perder de vista los objetivos de largo plazo.

Los Alquimistas constituyen 1% de nuestra muestra, lo que indica cuán raro que es encontrarlos en los negocios o en cualquier otra esfera. Mediante un extenso proceso de búsqueda, encontramos seis Alquimistas que estuvieron dispuestos a participar en un detallado estudio de sus acciones diarias. Aunque éste es obviamente un número muy pequeño que no puede justificar generalizaciones estadísticas, vale la pena mencionar que los seis Alquimistas compartían ciertas características. Todos estaban diariamente involucrados en múltiples organizaciones y encontraban el tiempo para tratar con los problemas planteados por cada una de ellas. Sin embargo, no estaban constantemente apremiados, ni tampoco dedicaban horas a completar una sola actividad. Los Alquimistas suelen ser individuos carismáticos y extremadamente conscientes que viven de acuerdo a altos estándares morales. Se enfocan intensamente en la verdad. Quizás más importante, son capaces de aprehender momentos únicos en la historia de sus organizaciones, creando símbolos y metáforas que hablan a los corazones y las mentes de las personas. En una conservadora empresa de servicios financieros del Reino Unido, un recién nombrado CEO se presentó a trabajar en ropa deportiva en lugar de su habitual traje a rayas, pero sin decirle nada a nadie. La gente se preguntaba si éste era un nuevo código de vestimenta. Semanas más tarde, el CEO se refirió públicamente a su atuendo y a la necesidad de no ser convencional y de moverse con mayor agilidad y rapidez.

Un ejemplo más célebre de Alquimista es Nelson Mandela. Aunque nunca aplicamos formalmente nuestra herramienta a Mandela, él ejemplifica la lógica de

acción del Alquimista. En 1995, Mandela simbolizó la unidad de una nueva Sudáfrica cuando asistió a un partido de la Copa del Mundo de Rugby en el que jugaban los Springboks, el equipo nacional de Sudáfrica. El rugby había sido un bastión de la supremacía blanca, pero Mandela asistió al partido. Caminó por el campo de juego vistiendo la camiseta de los Springboks, tan odiada por los sudafricanos negros, mientras hacía el saludo a puño cerrado del African National Congress (ANC), apelando así, de manera casi imposible, tanto a los sudafricanos negros como a los blancos. En palabras de Tokyo Sexwale, activista de la ANC y primer ministro de la provincia de Gauteng en Sudáfrica: “Sólo Mandela podía llevar la camiseta de un enemigo. Sólo Mandela podía ir allá y que lo asociaran con los Springboks... Todos esos años en la clandestinidad, en las trincheras, la negación, la autonegación, lejos del hogar, la prisión, todo había valido la pena. Era lo único que queríamos ver”.

Evolucionar como líder

El hallazgo más notable –y alentador– de nuestra investigación es que los líderes pueden transformarse de una lógica de acción a otra. Hemos, de hecho, documentado el caso de varios líderes que se han transformado exitosamente de Expertos en Realizadores, de Realizadores en Individualistas y de Individualistas en Estrategas.

Tome el caso de Jenny, una de nuestras clientas, quien inicialmente se perfilaba como Experta. Ella se decepcionó de su rol en el departamento de relaciones públicas de su empresa y renunció para, en sus palabras, “resolver lo que realmente quiero hacer”. Seis meses después, se unió a otra empresa en un rol similar, y dos años más tarde la evaluamos nuevamente y todavía se perfilaba como Experta. Su decisión de renunciar a la primera empresa, tomarse un “sabático” y luego unirse a la segunda empresa no había hecho ninguna diferencia en su lógica de acción. En ese punto, Jenny decidió unirse a un grupo de colegas líderes decididos a analizar sus patrones actuales de Liderazgo y la experimentación de nuevas formas de actuar. Este grupo favorecía la perspectiva del Estratega (y su fundador tenía el perfil de un Alquimista), lo que finalmente ayudó al desarrollo de Jenny. Ella aprendió que su costumbre de adoptar continuamente una posición crítica, que ella consideraba “útilmente objetiva”, la aislaba del resto y generaba desconfianza. Como resultado del feedback del grupo de pares, puso en marcha una serie de pequeños experimentos privados, tales como hacer preguntas en vez de criticar. Comprendió que, en lugar de ver las fallas en otros, debía tener claridad sobre lo que *ella* podía contribuir y, al hacerlo, comenzó a pasar de Experta a Realizadora. Espiritualmente, Jenny aprendió que necesitaba una comunidad de indagación constante en el centro de

su vida y encontró un hogar espiritual para la reflexión continua en reuniones de cuáqueros, lo que más tarde apoyó (y de hecho marcó) su transición de Realizadora a Individualista.

Dos años después, Jenny dejó el segundo trabajo para comenzar su propia empresa, momento en el cual comenzó a perfilarse como Estratega. Éste es un movimiento altamente inusual de tres lógicas de acción en tan corto tiempo. Hemos tenido sólo otras dos instancias en las que un líder se ha transformado dos veces en menos de cuatro años.

Como ilustra el caso de Jenny, existen varios cambios personales que pueden apoyar las transformaciones de liderazgo. Jenny experimentó una pérdida de confianza en el sistema y sentimientos de aburrimiento, irritabilidad, desgaste, depresión e incluso rabia. Comenzó a plantearse preguntas existenciales. Pero otra indicación de la disposición de un líder a transformarse es una creciente atracción hacia las cualidades que comienza a intuir en personas con lógicas de acción más eficaces. Jenny, como vimos, se sintió atraída y se benefició enormemente de su grupo de pares Estrategas, como también por un mentor que exhibía la lógica de acción de un Alquimista. Esta búsqueda de nuevas perspectivas a menudo se manifiesta en las transformaciones personales: el líder pronto a transformarse comienza a desarrollar nuevas relaciones. Podría explorar también formas nuevas de práctica espiritual o de equilibrio y autoexpresión, tales como tocar un instrumento musical o hacer tai chi.

Los sucesos externos también pueden iniciar y apoyar la transformación. Un ascenso, por ejemplo, podría dar a un líder la oportunidad de expandir su rango de capacidades. Anteriormente, mencionamos la frustración de los ingenieros de investigación de perfil Experto de Hewlett-Packard con la actitud frente a productos y entrega de los administradores de laboratorio de tipo Realizador. Un año después de ser promovido a administrador de laboratorio, un rol que requería la coordinación de otros y la cooperación entre distintos departamentos, un ingeniero hasta entonces Experto comenzó a perfilarse como Realizador. Aunque inicialmente fue objeto de ataques (“¡Vendido!”) por parte de sus antiguos compañeros, su nueva conciencia de Realizador lo hizo estar más enfocado en las necesidades de los clientes y tener más claros los plazos de entrega. Por primera vez, comprendió el baile entre ingenieros que trataban de perfeccionar la tecnología y administradores que intentaban cumplir las entregas dentro del presupuesto y de los plazos.

Los cambios en el entorno y en las prácticas de trabajo de un ejecutivo también pueden facilitar la transformación. En una empresa que estudiamos, los líderes cambiaron de Realizadores a Individualistas en parte debido a simples cambios de procesos y organizaciona-

les. En las reuniones del equipo directivo, por ejemplo, otros ejecutivos además del CEO tenían la posibilidad de liderar las reuniones; estas oportunidades, apoyadas por un nuevo espíritu de apertura, feedback y franco debate, fomentaron el crecimiento profesional entre muchos líderes de la empresa.

Las intervenciones de desarrollo planeadas y estructuradas son otro medio para apoyar la transformación del liderazgo. Trabajamos con una importante empresa de exploración de petróleo y gas en el desarrollo de las capacidades, que ya eran de alto nivel, de un grupo de futuros altos ejecutivos; éstos fueron evaluados con nuestra herramienta y luego entrevistados por dos consultores, quienes exploraron sus lógicas de acción y cómo éstas limitaban y permitían a cada ejecutivo realizar sus funciones actuales o recientes. Se discutieron desafíos, como también una visión del potencial de cada individuo y un posible plan de desarrollo. Tras el ejercicio, varios ejecutivos, cuyas capacidades como Individualistas y Estrategas no habían sido cabalmente comprendidas por la empresa, fueron apreciados e involucrados de manera diferente en sus roles. Más aún, la propia definición de talento de liderazgo de la organización fue reformulada para incluir las capacidades de las lógicas de acción del Individualista y del Estratega. Esto a su vez exigió que la empresa revisara radicalmente su marco de competencias para incorporar expectativas tales como “ve los problemas desde múltiples perspectivas” y “genera cambios profundos sin poder formal”.

Ahora que hemos examinado de manera general algunos de los cambios e intervenciones que pueden apoyar el desarrollo de liderazgo, abordemos algunos aspectos específicos sobre cómo las transformaciones más comunes pueden tener lugar.

De Experto a Realizador

Esta transformación es la más comúnmente observada y practicada entre personas de negocios y por aquellos en los ámbitos de la gestión y la educación ejecutiva. Desde la pasada generación o más, los departamentos de capacitación de las grandes empresas han apoyado el desarrollo de los ejecutivos de Expertos a Realizadores, ejecutando programas con títulos como “Gestión por objetivos”, “Delegación efectiva” y “Administración de personas por resultados”. Estos programas normalmente enfatizan la obtención de resultados mediante estrategias flexibles, más que mediante un solo método correcto aplicado en la forma indicada.

Los líderes observadores y los coaches de ejecutivos también pueden formular preguntas y ejercicios bien estructurados, relacionados con el trabajo diario, para ayudar a los expertos a tomar conciencia de diferentes supuestos que tanto ellos como otros podrían estar ha-

ciendo. Estos esfuerzos pueden ayudar a los expertos a practicar nuevas estrategias de conversación tales como: “Tal vez tengas razón, pero me gustaría entender qué te lleva a creer eso”. Además, aquellos que desean empujar a los expertos al siguiente nivel deberían considerar recompensar competencias propias del Realizador, como la entrega oportuna de resultados, la capacidad de gestión orientada al desempeño y la de implementar prioridades estratégicas.

En el ámbito de la educación ejecutiva, los programas de MBA tienden a fomentar el desarrollo de Realizadores más pragmáticos, frustrando a los Expertos más perfeccionistas. La pesada carga de trabajo, el uso de casos de estudio multidisciplinarios y ambiguos y los requisitos de trabajo en equipo promueven el desarrollo de Realizadores. En contraste, los programas de maestría en disciplinas específicas, como finanzas o investigación de marketing, tienden a reforzar la perspectiva del Experto.

Con todo, la transición de Experto a Realizador sigue siendo uno de los cuellos de botella más tormentosos en la mayoría de las organizaciones. Todos hemos escuchado el eterno lamento de ingenieros, abogados y otros profesionales cuyo éxito como Expertos se ha traducido en asumir deberes administrativos, que sólo los alejan del trabajo que aman. Su desafío se vuelve trabajar como realizadores altamente eficaces, que puedan seguir usando su profunda experticia para tener éxito como líderes y ejecutivos.

De Realizador a Individualista

Aunque las organizaciones y las escuelas de negocios han sido relativamente exitosas en el desarrollo de los líderes hacia la lógica de acción del Realizador, poseen, salvo contadas excepciones, un penoso récord en el reconocimiento, apoyo y desarrollo activo de líderes hacia las lógicas de acción del Individualista y del Estratega, ni qué decir las del Alquimista. Esto no es de extrañar. En muchas organizaciones, el Realizador, con su empuje y foco en el resultado final, es visto como la línea de meta para el desarrollo: “Ésta es una industria competitiva; debemos mantener el foco nítidamente en la última línea”.

El desarrollo de líderes más allá de la lógica de acción del Realizador requiere de tácticas muy diferentes de aquellas necesarias para producir la transformación de Experto a Realizador. Las intervenciones deben fomentar el autoconocimiento por parte del líder en evolución, como también una mayor conciencia de otras visiones de mundo. Tanto en las relaciones personales como de negocios, hablar y escuchar deben experimentarse no como formas necesarias y descontadas de comunicar ideas predeterminadas, sino como acciones intrínsecamente creativas y visionarias. Los Realizadores usan la

indagación para determinar si ellos (y los equipos y organizaciones a las que pertenecen) están cumpliendo sus metas y de qué forma podrían cumplirlas más eficazmente. El Individualista en desarrollo, sin embargo, comienza a indagar y reflexionar sobre los objetivos en sí mismos, con el propósito de mejorar metas futuras. Los planes anuales de desarrollo que fijan nuevas metas, que se generan mediante conversaciones indagatorias y confiables, que son apoyados activamente por medio de coaching ejecutivo y que se revisan cuidadosamente al final del ciclo pueden ser habilitadores cruciales en esta etapa. Pero pocos consejos de administración y Ceos aprecian lo valiosa que puede ser esta inversión en tiempo, y con demasiada facilidad la sacrifican frente a otros objetivos de corto plazo, que pueden parecer más urgentes para aquellos líderes cuyas lógicas de acción están menos desarrolladas.

Volvamos al caso de Sharon, la Individualista que describimos antes cuyo CEO Realizador era incapaz de manejarla. ¿De qué forma un coach o consultor habría ayudado al CEO a sentirse menos amenazado por Sharon y más capaz de apoyar su desarrollo, abriéndose también a sus propias necesidades y potencial? Una forma habría sido intentar un juego de roles, en el cual el CEO interpretara a Sharon mientras el coach o consultor representaba el papel del CEO. El juego de roles podría haber seguido una línea como ésta:

“Sharon, quiero hablar contigo sobre tu futuro en la empresa. El que hayas completado el proyecto checo dentro de presupuesto y antes de plazo es una señal más de que posees la iniciativa, la creatividad y la determinación para llegar al equipo directivo. Al mismo tiempo, tuve que recoger unos cuantos platos rotos que dejaste tras de ti y que no debí haber tenido que recoger. Me gustaría que juntos exploremos algunas ideas sobre cómo puedes enfrentar proyectos futuros de manera de eliminar estos inconvenientes y poner a la gente clave de tu parte. Luego, podemos hablar varias veces durante el próximo año cuando comiences a aplicar cualquier nuevo principio que definamos. ¿Te parece un buen uso de tu tiempo, o tienes otro punto de vista sobre este asunto?”

Observe que el consultor, en el papel del CEO, ofrece claros elogios, una descripción clara de una limitación, un curso de acción propuesto y una pregunta que posibilita al CEO (quien representa a Sharon) reformular el dilema si lo desea. Así, en lugar de dar al CEO un consejo unidireccional sobre lo que debería hacer, el coach recrea una situación de diálogo que ilustra un nuevo tipo de práctica y que permite al CEO juzgar si la relación representada ha sido positiva. El punto no es tanto enseñar al CEO un nuevo repertorio de conversación, sino hacerlo sentirse más cómodo con la forma como la Individualista ve e interpreta el mundo que le rodea, indicándole qué feedback podría motivarla a comprometerse con un

mayor aprendizaje. Experimentos específicos como éste, con formas nuevas de hablar y escuchar, pueden disolver gradualmente los temores asociados al aprendizaje transformacional.

Ser Estratega y más

Los líderes que se están moviendo hacia la lógica de acción del Estratega y del Alquimista ya no están buscando principalmente destrezas personales que los harán más eficaces dentro de los sistemas existentes en la organización. Ellos ya habrán dominado muchas de esas destrezas. Más bien, están explorando las disciplinas y compromisos derivados de la creación de proyectos, equipos, redes, alianzas estratégicas, y organizaciones completas sobre la base de indagaciones colaborativas. Es la práctica continuada de reformular las indagaciones lo que los hace tan exitosos a ellos y a sus corporaciones.

La ruta hacia la lógica de acción del Estratega y del Alquimista es cualitativamente diferente de otros procesos de desarrollo en liderazgo. De partida, los Estrategas y Alquimistas emergentes ya no están buscando mentores para ayudarles a perfeccionar habilidades existentes y guiarlos hacia redes influyentes (aunque podrían buscar orientación espiritual y ética en sus mentores). En vez de ello, están buscando embarcarse en instrucción mutua con sus iguales que ya son parte de sus redes (tales como miembros del consejo de administración, ejecutivos de primer nivel, o líderes en una disciplina científica). El objetivo de esta instrucción con iguales de alto nivel no es, en términos convencionales, aumentar las posibilidades de éxito, sino crear una comunidad sustentable de personas que puedan desafiar las prácticas y suposiciones del líder emergente, y aquellas de su empresa, sector, u otra área de actividad.

Fuimos testigos justamente de este tipo de desarrollo de iguales cuando un alto cliente se preocupó de que él, su empresa y todo el sector estuvieran operando al nivel de Realizador. Esta preocupación era por supuesto un signo de su buena disposición para efectuar una transformación más allá de esa lógica. Este ejecutivo –el CEO de una empresa de higiene dental– y su empresa estaban entre las subsidiarias más exitosas de la empresa matriz. Sin embargo, dándose cuenta de que él y los que lo rodeaban habían estado con la cabeza gacha, escogió iniciar un proyecto de investigación –sobre la introducción de higiene dental a precios razonables en países en desarrollo– que era anticonvencional para él y para la corporación.

La oportunidad de la acción emprendida por el CEO fue la correcta para esa iniciativa, y usó la oportunidad para establecer indagaciones colaborativas con colegas a través del país. Finalmente, propuso una operación educacional y de caridad, para la cual la empresa matriz aprobó los fondos. El ejecutivo fue ascendido a una

nueva vicepresidencia de operaciones internacionales en la empresa matriz, un cargo que ejecutó con un mayor sentimiento de colaboración y un mayor sentido de responsabilidad social para su empresa en mercados emergentes.

La educación formal y los procesos de desarrollo también pueden guiar a los individuos hacia una lógica de acción de Estratega. Los programas en que los participantes actúan como líderes y desafían sus premisas convencionales acerca del liderazgo y de la organización son muy efectivos. Esos programas serán ya sea de largo plazo (uno o dos años) o experiencias repetitivas intensas que alimentan la conciencia de momento en momento de los participantes, entregando siempre el impacto de disonancia que los estimula a reexaminar sus visiones de mundo. Programas de este tipo que rompen con los moldes se pueden encontrar en unas pocas universidades y en consultoras en el mundo. Bath University, por ejemplo, patrocina en el Reino Unido una maestría de dos años en responsabilidad y prácticas de negocios, donde los estudiantes trabajan juntos durante seis reuniones de una semana cada una. Estos programas involucran pequeños equipos de aprendizaje, escritura autobiográfica, psicodramas, profundas experiencias de contacto con la naturaleza, y un proyecto de negocios de un año que involucra acción y reflexión. Es interesante constatar que muchas personas que participan en estos programas informan que estas experiencias han tenido el poder de transformación de un evento que modifica sus vidas, tal como una carrera o una crisis existencial o un nuevo matrimonio.

Equipos y culturas de liderazgo

Hasta ahora, nuestro análisis se ha enfocado en los estilos de liderazgo de los individuos. Pero hemos descubierto que nuestras categorías de estilos de liderazgo también se pueden usar para describir equipos y organizaciones. Ahora nos referiremos brevemente a la lógica de acción de equipos.

En el largo plazo, los equipos más eficaces son aquellos que poseen una cultura de Estratega, en la cual el grupo ve los desafíos de negocios como oportunidades de crecimiento y aprendizaje de parte de los individuos y de la organización. Un equipo de liderazgo en una de las empresas con las cuales trabajamos decidió invitar a ejecutivos de otros departamentos a participar en equipos de tiempo de llegada al mercado de nuevos productos. Pocos ejecutivos se presentaron como voluntarios, viendo estos equipos como una distracción riesgosa, con la excepción de algunos Individualistas y Estrategas en ciernes. Sin embargo, la administración superior entregó el apoyo y feedback suficientes para asegurar el éxito temprano de los equipos. Pronto, los primeros participantes fueron ascendidos y lideraban

sus propios equipos interdepartamentales. Los Realizadores de la organización, viendo que otros estaban siendo ascendidos, comenzaron a presentarse como voluntarios para estos equipos. En forma gradual, más personas en la organización comenzaron a experimentar el liderazgo compartido, las pruebas mutuas acerca de sus suposiciones y prácticas, y desafíos individuales que contribuyeron a su desarrollo como líderes.

Lamentablemente, pocas empresas usan los equipos de esta forma. La mayoría de los equipos de altos ejecutivos opera bajo la lógica de acción del Realizador: prefiere metas y plazos no ambiguos y trabajar con estrategias, tácticas y planes claros, muchas veces con ajustados plazos. Prosperan en un clima de adversidad (“cuando el camino se pone duro, los duros se ponen en marcha”) y obtienen gran satisfacción de tirar del carro en conjunto y mostrar resultados. Normalmente, los líderes del equipo y varios otros miembros serán Realizadores, junto a varios Expertos y tal vez uno o dos Individualistas o Estrategas (quienes normalmente se sienten ignorados). Esos equipos de Realizadores a menudo se muestran impacientes por las pérdidas de velocidad para reflexionar, suelen ignorar las preguntas acerca de objetivos y suposiciones, considerándolas como “filosofías sin fin,” y normalmente responden con humor hostil ante ejercicios creativos, llamándolos distracciones sin sentido. Estos comportamientos finalmente limitarán el éxito de un equipo Realizador.

La situación es peor en empresas grandes y maduras en las que los equipos de altos directivos operan como Expertos. Aquí, los vicepresidentes se consideran jefes y consideran a sus “equipos” como una formalidad para la entrega de información. La vida en los equipos carece de la resolución compartida de problemas, de la toma de decisiones, o de esfuerzos para formular estrategias. Los equipos de alto rango limitados por la lógica de acción del Diplomático son aún menos funcionales. Se caracterizan por fuertes diferencias de estatus, normas que no se pueden discutir, y ceremonias rituales de “la corte” cuidadosamente orquestadas.

Los equipos Individualistas, más factibles de encontrar en organizaciones creativas, de consultoría y sin fines de lucro, son relativamente escasos y muy distintos a los equipos Realizadores, Expertos y Diplomáticos. A diferencia de los equipos Realizadores, pueden ser intensamente reflexivos; de hecho, pueden pasar demasiado tiempo revisando metas, supuestos y prácticas de trabajo. Debido a que los intereses y aportes individuales son muy importantes para estos equipos, la toma rápida de decisiones puede ser difícil.

Pero los equipos pueden cambiar su estilo, tal como los individuos. Por ejemplo, hemos visto a CEO Estrategas ayudar a equipos Individualistas de alto nivel a equilibrar la acción y las indagaciones y transformarse así en equipos Estratega. Otro ejemplo es un equipo

Realizador de alto nivel en una empresa de servicios financieros con la cual trabajamos, que estaba saliendo de dos años de duro recorte de costos durante una baja del mercado. Para adaptarse a un mercado cambiante y creciente de servicios financieros, la empresa necesitaba transformarse en una empresa significativamente más visionaria e innovadora, y aprender cómo reclutar su fuerza de trabajo. Para liderar esta transformación, el equipo tenía que comenzar por sí mismo. Trabajamos con ellos para ayudar a los miembros del equipo a comprender las restricciones de la orientación del Realizador, lo que requirió una cantidad de intervenciones en el tiempo. Comenzamos trabajando para mejorar la forma en que el equipo discutía los asuntos y entrenando a los miembros individuales, incluyendo al CEO. A medida que el equipo evolucionó, se hizo evidente que su composición requería cambiar; había que reemplazar a dos altos ejecutivos, quienes inicialmente parecían idealmente idóneos para el grupo debido a sus logros, cuando quedó claro que no estaban dispuestos a compenetrarse y experimentar con el nuevo enfoque.

Durante esta reorientación, que duró un poco más de dos años, el equipo se transformó en un grupo Individualista con capacidades emergentes de Estratega. El CEO, cuyo perfil había correspondido a un Realizador/Individualista, ahora poseía un perfil de Estratega, y la mayoría de los miembros del equipo mostraba un paso adelante en su desarrollo. El impacto de esto también se hizo sentir en la cultura del equipo y de la organización; una vez que el equipo fue dividido funcionalmente, aprendió a aceptar e integrar las diversas opiniones de sus miembros. Las encuestas a empleados los mostraron más involucrados en toda la empresa. Las personas externas comenzaron a ver a la empresa como ubicada en la parte delantera de la curva, lo que quería decir que la organización podía atraer al talento superior en mejor forma. En el tercer año, los resultados finales y en las ventas eran muy superiores a los de sus competidores en el sector.

...

La travesía de desarrollo de un líder no es fácil. Algunas personas cambian poco durante sus vidas; algunas cambian sustancialmente. No obstante el papel indiscutiblemente crucial de la genética, la naturaleza humana no es fija. Quienes están dispuestos a trabajar en desarrollarse y adquirir mayor conciencia de sí mismos pueden casi con certeza evolucionar en el tiempo hacia líderes verdaderamente transformacionales. Pocos podrán convertirse en Alquimistas, pero muchos tendrán el deseo y el potencial de convertirse en Individualistas y Estrategas. Las corporaciones que ayuden a sus ejecutivos y equipos de liderazgo a examinar sus lógicas de acción pueden cosechar grandes beneficios. ▢

Reimpresión R0504D-E